



Трета меѓународна научна конференција

**СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАџЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И  
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ**

Third International Scientific Conference

**CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND THE  
ORGANIZATIONAL SCIENCES**

Предметен фокус:

**СТРАТЕГИСКИ ФОКУСИРАНА ОРГАНИЗАЦИЈА И ОДРЖЛИВА  
КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ**

Thematic focus:

**STRATEGICALLY FOCUSED ORGANIZATION AND  
SUSTAINABLE ENTERPRISE COMPETITIVENESS**

Зборник на апстракти/Conference abstracts

BAS INSTITUTE OF MANAGEMENT, BITOLA  
BUSINESS ACADEMY SMILEVSKI – BAS, SKOPJE  
BELGRADE BUSINESS SCHOOL. BELGRADE, SERBIA

---

## **CONFERENCE ABSTRACTS**

of the third international scientific conference

**„CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND THE  
ORGANIZATIONAL SCIENCES“**

subject focus:

**„STRATEGICALLY FOCUSED ORGANIZATION AND SUSTAINABLE  
ENTERPRISE COMPETITIVENESS“**

Bitola, 2014

### **Издавач/ Publisher**

БАС Институт за менаџмент, Битола/ BAS Institute of management, Bitola  
Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје/ Business Academy Smilevski – BAS,  
Skopje

### **За издавачот/ For the publisher**

Проф. д-р Цветко Смилевски / Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D.  
Претседател на програмскиот одбор/ Chairman of the programme committee

### **Техничка и компјутерска обработка/ Technical preparation**

Виш пред. м-р Даниела Карадаков / Senior lecturer Daniela Karadakov, M.Sc.  
Доц. д-р Лидија Стефановска/ Ass.Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D.

### **Корица/ Cover design**

Виш пред. м-р Даниела Карадаков/ Senior lecturer Daniela Karadakov, M.Sc.

### **Печати/ Print**

ГРАФО ПРОМ, Битола/ GRAFO PROM, Bitola

### **Тираж/ Copies**

200 примероци/ 200 copies

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

005.21:005.332.4(062)(048.3)

МЕЃУНАРОДНА научна конференција (3 ; 2014)

Зборник на апстракти од третата меѓународна научна конференција "Современите менаџерски предизвици и организациските науки" со предметен фокус "Стратегиски фокусирана организација и одржлива компаниска конкурентност". – Битола : #БАС #Институт за менаџмент, 2014. – 240 стр. ; 24 см

На стр. 3: Conference abstract of the third international science conference "Contemporary management challenges and the organizational sciences" subject focus "Strategically focused organization and sustainable enterprise competitiveness". – Текст на мак. и англ. Јазик

ISBN 978-608-4729-02-0

I. International scientific conference (3 ; 2014) види

Меѓународна научна конференција (3 ; 2014)

а) Стратегиски менаџмент – Конкурентска предност – Собири – Апстракти

COBBISS.MK-ID 07067018

**Програмски одбор:**

1. Проф. д-р Цветко Смилевски, претседател, Битола, Р. Македонија;
2. Акад. Марјан Блажич, Ново Место, Словенија;
3. Проф. д-р Љубиша Стојмировиќ, Белград, Србија;
4. Проф. д-р Слободан Ќамиловиќ, Травник, Босна и Херцеговина;
5. Проф. д-р Берекет Јебио, Малме, Шведска;
6. Проф. д-р Анте Пулиќ, Загреб, Хрватска;
7. Проф. д-р Видоје Вујиќ, Риека, Хрватска;
8. Проф. д-р Шермин Шентуран, Зонгулдак, Турција;
9. Доц. д-р Лидија Стефановска, Битола, Р. Македонија;

**Организациски одбор:**

1. Доц. д-р Лидија Стефановска, претседател;
2. Виш пред. д-р Тони Соклевски;
3. Доц.д-р Гордана Тасевска;
4. Доц.д-р Кристина Крстеска;
5. Доц. д-р Маја Кочоска;
6. Доц. д-р Марјан Танушевски;
7. Д-р Стојан Стојмировиќ;
8. Д-р Александра Стојковиќ;
9. Виш пред. м-р Јосиф Петровски;
10. Пред. м-р Срџан Прокиќ;
11. Николче Ѓоргиев, МБА;
12. Ана Ивановска;
13. Андријана Апостолова-секретар;

**Program Committee:**

1. Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D., Bitola, Macedonia, chairman;
2. Acad. Marjan Blažič, Ph.D., Novo mesto, Slovenia;
3. Prof. Ljubisa Stojmirovic, Ph.D., Beograd, Serbia;
4. Prof. Slobodan Ćamilović, Ph.D., Travnik, Bosnia and Hercegovina;
5. Prof. Bereket Yebio, Ph.D., Malme, Sweden;
6. Prof. Ante Pulić, Ph.D., Zagreb, Croatia;
7. Prof. Vidoje Vujić, Ph.D., Rijeka, Croatia;
8. Prof. Şermin Şenturan, Ph.D., Zonguldak, Turkey;
9. Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., Bitola, Macedonia;

**Organizational Committee:**

1. Ass. Prof. Lidija Stefanovska, Ph.D., chairman;
2. Senior lecturer Toni Soklevski, Ph.D.;
3. Ass. Prof. Gordana Tasevska, Ph.D.;
4. Ass. Prof. Kristina Krstevska, Ph.D.;
5. Ass. Prof. Maja Kocoska, Ph.D.;
6. Ass. Prof. Marjan Tanushevski, Ph.D.;
7. Stojan Stojmirovic, Ph.D.;
8. Aleksandra Stojkovic, Ph.D.;
9. Senior lecturer Josif Petrovski, M.Sc.;
10. Lect. Srdzan Prokic, M.Sc.;
11. Nikolche Gjorgiev, MBA;
12. Ana Ivanovska
13. Andrijana Apostolova – office manager;

## СОДРЖИНА

ПЛЕНАРЕН ДЕЛ .....	25
PLENARY SECTION .....	25
HUMAN RESOURCES IN TOURISM IN TERMS OF GLOBALIZATION .....	27
Prof. Zarko Bozovic	
ОЖИВОТВОРУВАЊЕ НА СТРАТЕГИСКИ ФОКУСИРАНАТА ОРГАНИЗАЦИЈА ПРЕКУ МЕНАЏМЕНТОТ НА ПРОМЕНИ .....	28
Проф. д-р Цветко Смилевски	
REVIVING OF STRATEGY FOCUSED ORGANIZATION THROUGH CHANGE MANAGMENT...	29
Prof. Cvetko Smilevski, Ph.D	
СЕКЦИЈА 1: .....	31
ОРГАНИЗАЦИЈЕ КАКО СТРАТЕГИСКИ ФОКУСИРАНИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ .....	31
SECTION 1: .....	31
ORGANIZATIONS LIKE STRATEGICALLY FOCUSED ORGANIZATIONS FOR COMPETITIVENESS .....	31
КОРИСТЕЊЕ СИМУЛАЦИЈА ВРЗ СТОХАСТИЧНИ ПРОЦЕСИ СО ПРИМЕНА НА МОНТЕ КАРЛО МЕТОДА ПРИ ДОНЕСУВАЊЕ НА МЕНАЏЕРСКИ ОДЛУКИ ВО РИЗИЧНО ОПКРУЖУВАЊЕ .....	33
Проф.д-р Маријан Стевановски	
USING SIMULATION ON STOCHASTIC PROCESSES APPLICATION OF METHOD MONTE CARLO IN MAKING MANAGERIAL DECISIONS IN RISK ENVIRONMENT .....	34
Prof. Marijan Stevanovski, PhD	
COMPETITIVE ADVANTAGE WITH BUSINESS INTELLIGENCE AND ANALYTICS .....	36
Dragana Camilovic, Ph.D.	
COMPETITIVE ADVANTAGE WITH BUSINESS INTELLIGENCE AND ANALYTICS .....	37
Dragana Camilovic, Ph.D.	
ТЕОРИЈА И ПРАКСА НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО РАЗУЗНАВАЊЕ: ПРИБИРАЊЕ, АНАЛИЗА И ИСКОРИСТУВАЊЕ ИНФОРМАЦИИ ВО СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ.....	38
Доц. д-р Горан Василевски	
THEORY AND PRACTICE OF ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE: GEATHERING, ANALYSIS AND EXPLOITING INFORMATION IN STRATEGIC MANAGEMENT .....	39
Ass. Prof. Goran Vasilevski	
КРЕИРАЊЕ СИСТЕМ ЗА СЛЕДЕЊЕ НА ОКРУЖУВАЊЕТО КАКО СОЛИДНА ОСНОВА ЗА ПРЕДВИДУВАЊЕ НА ИДНИНАТА И КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА МСП НА ПАЗАРОТ..	41
Доц. д-р Лидија Стефановска	

Вон. проф. д-р Менде Солунчевски	
CREATING A SYSTEM FOR ENVIRONMENT MONITORING AS A SOUND BASIS FOR PREDICTING THE FUTURE AND THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE SMEs IN THE MARKET .....	42
Ass. Prof. Lidija Stefanovska Ph.D	
Assoc. Prof. Mende Soluncevski Ph.D	
РАЗВОЈНАТА СТРАТЕГИЈА НА АД „ЕЛЕМ“ КАКО ФАКТОР ВО СОЗДАВАЊЕТО НА ОДРЖЛИВА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ .....	43
Д-р Имер Зенку	
DEVELOPMENT STRATEGY OF JSC „ELEM“ AS A FACTOR FOR THE CREATION OF SUSTAINABLE COMPANY COMPETITIVENESS .....	44
Imer Zenku, Ph.D.	
КРЕИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈА НА ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈА КАКО УСЛОВ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА МАКЕДОНСКИТЕ ФИРМИ НА ГЛОБАЛНИОТ ПАЗАР .....	46
Вон. проф. д-р Менде Солунчевски	
Доц. д-р Лидија Стефановска	
CREATING A STRATEGY OF DIFFERENTIATION AS A CONDITION OF REALIZATION OF COMPETITIVE .....	47
Assoc. Prof. Mende Soluncevski Ph.D	
Ass. Prof. Lidija Stefanovska Ph.D	
СТРАТЕГИСКИОТ ФИНАНСИСКИ МЕНАЏМЕНТ И ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ .....	48
Вон. проф. д-р Емилија Стевановска	
STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT AND SUSTAINABLE COMPANY COMPETITIVENESS	49
Associate Professor Emilija Stevanovska PhD.	
ПРИМЕНАТА НА ПРОАКТИВНА СТРАТЕГИЈА ЗА ЛОБИРАЊЕ, УСЛОВ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА ГРАЃАНСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....	51
доц. д-р Марјан Танушевски	
PROACTIVE STRATEGY FOR LOBBYING – CONDITION FOR BIGGER COMPETITIVENESS OF THE CIVIL ORGANIZATIONS .....	52
Ass. Prof. Marjan Tanushevski, Ph.D.	
STRATEGICALLY MANAGING, REGIONALLY COMPETITIVE DOMESTIC COMPANY .....	53
Gordana Petrusevska, Ph.D.	
СТРАТЕГИЈА НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ КАКО УСЛОВ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА БАНКИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	54
Гордана Балтовска	



Веле Стефановски	
STRATEGY OF RISK MANAGEMENT AS A CONDITION FOR COMPETITIVENESS IN BANKS IN R. MACEDONIA .....	55
Gordana Baltovska	
Vele Stefanovski	
ЕДИНСТВО НА СУБЛИМИРАЧКИ ЕЛЕМЕНТИ ЗА СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ КАЈ ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	57
Д-р Мимоза Бакиевска	
Д-р Аце Бакиевски	
THE UNITY OF SUBLIMATING ELEMENTS FOR ORGANIATIONS' STRATEGIC PLANNING .....	58
Mimoza Bakievska, Ph.D.	
Ace Bakievski, Ph.D.	
БАЛАНСИРАНА СКОР КАРТА- СЕОПФАТНА АЛАТКА ЗА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ .....	59
Ненад Дафинчевски	
Наташа Николовска	
BALANCED SCORE CARD- COMPREHENSIVE TOOL FOR STRATEGIC PLANNING .....	60
Nenad Dafinchevski	
Natasha Nikolovska	
ANALIZA KONKURENTNOSTI SRBIJE U ODNOSU NA ZEMLJE REGIONA UTVRDJENA NOVIM INDEKSOM KONKURENTNOSTI.....	62
D-r Aleksandar Kuzmanović	
ANALYSIS OF SERBIA COMPETITIVENESS IN RELATION TO COUNTRIES IN THE REGION AS DETERMINED BY THE NEW COMPETITIVENESS INDEX .....	63
Aleksandar Kuzmanović, Ph.D.	
ЗАСТАПЕНОСТА НА СТРАТЕГИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ НА КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	64
Ирфан Фида	
THE PRESENCE OF STRATEGIC PLANNING IN THE COMPANIES IN REPUBLIC OF MACEDONIA .....	65
Fida Irfan	
МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊЕ – КЛУЧЕН ФАКТОР ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ .....	66
Ана Ристевска	
Нухи Села	
MARKETING RESEARCH – KEY FACTOR FOR ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE.....	67

Ana Ristevska

Nuhi Sela

ПРИМЕНАТА НА МОДЕЛОТ CUSTOMER BASED BRAND EQUITY ВО КОНТЕКСТ НА ПОЗИЦИОНИРАЊЕ НА НОВО ДЕТСКО СПИСАНИЕ .....	69
---	----

Пред. м-р Дијана Дамевска, докторант

APPLICATION OF THE MODEL CUSTOMER BASED BRAND EQUITY IN THE CONTEX OF THE POSITIONING THE NEW KIDS MAGAZINE .....	70
---	----

Lecturer M.Sc. Dijana Damevska, Ph.D. Student

анализа на барањата на клиентите И ОРГАНИЗАЦИСКАТА конкурентост .....	71
---	----

Николче Ѓоргиев, МБА

ANALYSIS OF CUSTOMER REQUIREMENTS AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS .....	72
--	----

Nikolce Gorgiev, MBA

КОМПАНИСКА Конкурентност како основа на стратегијата за опстанок и развој на компанијата .....	73
--	----

Доц. д-р Зоран Б. ЈОВЕСКИ

COMPANY COMPETITIVENESS AS THE BASIS OF THE STRATEGY FOR SURVIVAL AND DEVELOPMENT OF THE COMPANY .....	74
--	----

Assoc. Dr. Zoran B. JOVESKI

SUSTAINABILITY of serbian spa tourism and achieving competitive advantage .....	75
---	----

Biljana Ilic

Nebojša Simeonović

Dragica Stojanović

УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРОТ - ЛИДЕР ВО ФОРМУЛИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРАТЕГИЈА .....	76
--	----

Д-р Трајко Мицески, редовен професор

Доц. д-р Силвана Пашовска, АВРМ

THE ROLE OF THE MANAGER-LEADER IN THE FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL STRATEGY .....	77
---	----

Trajko Micevski, Ph.D.

Silvana Pashovska, Ph.D.

ULOGA LIDERSTVA I ODRŽIVA KONKURENTSKA PREDNOST .....	78
---	----

dr Ljiljana Stošić Mihajlović

dr Jevtic Petronije

ROLE LEADERSHIP AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE .....	79
---	----

Ljiljana Stošić Mihajlović, Ph.D.



Jevtic Petronije, Ph.D.	
МОРАЛНИТЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ КВАЛИТЕТИ НА ЖЕНАТА ЛИДЕР ВО ФУНКЦИЈА НА КВАЛИТЕТНО РАКОВОДЕЊЕ НА КОМПАНИИТЕ .....	80
Д-р Гордана Никчевска	
MORAL AND PROFESSIONAL QUALITIES OF THE WOMAN LEADER IN THE FUNCTION OF COMPANIES QUALITY MANAGEMENT .....	81
Gordana Nikchevska, Ph.D.	
Потреби и можности за трансформациско лидерство во компании .....	82
М-р Николче Бабовски	
Needs and opportunities for transformational leadership in companies .....	83
Nikolche Babovski M.Sc.	
ЉУДСКИ КАПИТАЛ У ФУНКЦИЈИ КОНКУРЕНТНОСТИ КОМПАНИЈЕ .....	85
Rajko Macura Ph.D.	
Slavoljub Vujovic PhD	
HUMAN CAPITAL IN FUNCTION OF THE COMPETITIVENESS OF COMPANY .....	86
Rajko Macura Ph.D.	
Slavoljub Vujovic Ph.D.	
DETERMINING THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF EMPLOYEES IN SERBIA - HOFSTEDE'S CULTURAL MODEL .....	87
Nevena Krasulja Ph.D.	
Ivana Radojević, M.Sc.	
DETERMINING THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF EMPLOYEES IN SERBIA - HOFSTEDE'S CULTURAL MODEL .....	88
Nevena Krasulja Ph.D.	
Ivana Radojević, M.Sc.	
КОНЦЕПТУАЛНИ МОДЕЛИ НА ПРАКТИКИ ЗА СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ .....	89
Доц. д-р Елизабета Тошева	
CONCEPTUAL MODELS FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN CREATING SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE .....	90
Elizabeta Tosheva, Ph.D.	
EMPLOYEE EMPOWERMENT: As a Human Resources Management Strategy .....	91
Prof. Şermin Şenturan Ph.D.	
SAVREMENI TRENDovi MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U TURIZMU CRNE GORE .....	92
Prof. Žarko Božović	

Jovan Đurašković M.Sc.	
MODERN TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TOURISM IN MONTENEGRO	93
Prof. Žarko Božović	
Jovan Đurašković M.Sc.	
КРИЗНИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ПОЛИЦИЈАТА КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА УСПЕШНОСТ ВО РАБОТАТА.....	95
Проф. д-р Гоце Џуклески	
CRISIS MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN POLICE AS A PREREQUISITE FOR SUCCESS IN WORK .....	96
Prof. Goce Dzhukleski Ph.D.	
КВАЛИТЕТНОТО СЕЛЕКТИРАЊЕ НА КАДРИТЕ КАКО ПРЕУСЛОВ ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ .....	98
М-р Слаџана Стефанова	
Проф. д-р Трајко Мицески	
THE QUALITY HUMAN RESOURCES SELECTION AS A PREREQUISITE FOR THE SUCCESSFUL ORGANIZATIONS.....	99
Sladzana Stefanova M.Sc.	
Prof. Trajko Miceski Ph.D.	
СОЗДАВАЊЕ НА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ ПРЕКУ ПРОМЕНА НА КУЛТУРНИТЕ ВРЕДНОСТИ НА КОМПАНИЈАТА .....	100
Д-р Гордана Тасевска	
CREATING AN COMPANY COMPETITIVENESS THROUGH CHANGING THE CULTURAL VALUES OF THE COMPANY .....	101
Ass. Prof. Gordana Tasevska Ph.D.	
Ефективно и ефикасно решавање на конфликтот како компаниска предност во СЕМЕЈНИОТ БИЗНИС (СБ).....	102
Вон. проф. д-р Бедри Адеми	
EFFECTIVE AND EFFICIENT RESOLVING OF CONFLICTS AS COMPANY BENEFITS IN THE FAMILY BUSINESS (FB) .....	103
Assoc. Prof. Bedri Ademi Ph.D.	
Организациската култура во насока на подигнување на компаниската конкурентност .....	104
Андријана Апостолова	
ORGANIZATIONAL CULTURE IN A DIRECTION OF RAISING THE COMPANY'S COMPETITIVENESS.....	105
Andrijana Apostolova	

ПОДАТОЦИ И СТРАТЕГИСКИ БИЗНИС РЕЗУЛТАТИ - СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ .....	106
Пред. м-р Нухи Села, докторант	
Џејлан Ајрули, магистрант	
Сеад Казимоски, магистрант	
DATA AND STRATEGIC BUSINESS RESULTS - CASE STUDY.....	107
M.Sc. Nuhi Sela, Ph.D. Candidate	
Hejlan Ajruli, postgraduate	
Sead Qazimoski, postgraduate	
ЗАДРУГЕ ИЛИ КООПЕРАТИВЕ КАО ИЗВОР КОНКУРЕНТНОСТИ .....	109
Проф. д-р Љубиша Стојмировић	
Милош Рајковић дипл ецц	
Зарије Булатовић ецц	
COMUNES AND COOPERATIVES AS COMPETITIVENESS SOURCES .....	110
Prof. Ljubisa Stojmirovic	
Milos Rajkovic dipl. есс	
Zarije Bulatovic есс	
ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ И ПАЗАРОТ НА РАБОТНА СИЛА.....	111
М-р Илче Соклевски	
EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND THE LABOR MARKET .....	112
Ilce Soklevski, M.Sc.	
LIFESTYLE SEGMENTATION OF FURNITURE CUSTOMERS IN ORDER TO IMPROVE THE COMPANY'S COMPETITIVENESS .....	113
Dusica Nedelkoska, M.Sc.	
СЕКЦИЈА 2: .....	115
ОПЕРАТИВНИОТ МЕНАЏМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИЗВЕДБА.....	115
SECTION 2: .....	115
OPERATIONS MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE .....	115
РЕДИЗАЈНИРАЊЕ НА ОПЕРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ И ПРИДОНЕСОТ НА ОПЕРАТИВНИТЕ ТИМОВИ ВО НИВНОТО РЕДИЗАЈНИРАЊЕ .....	117
Пред. м-р Благој Грубор	
REDESIGNING OPERATIONAL PROCESSES AND THE CONTRIBUTION OF OPERATIONAL TEAMS IN THEIR REDESIGN .....	118
Lecturer Blagoj Grubor M.Sc.	
ВЛИЈАНИЕТО НА РЕИНЖЕНЕРИНГОТ ПО ПРОЦЕСОТ НА СПОЛУВАЊА И ПРЕЗЕМАЊА НА БАНКИТЕ ВРЗ КОНКУРЕНТНОСТА .....	119

Д-р Ирена Лекошка	
THE IMPACT OF BUSINESS PROCESSES REENGINEERING IN POST-MERGER/ACQUISITION INTEGRATION OF BANKS ON THE COMPETITIVENESS.....	120
Irena Lekoska PhD	
Four phases of comprehensive development of organization .....	121
Dr. Marta Ambrozi	
SME's OWNERSHIP, LOCATION, SIZE, age and sector of operation AS DETERMINANTS OF SUCCESS – case of the republic of macedonia .....	122
Dragan Sutevski	
Radmil Polenakovik	
Valentina Gecevska	
Bojan R. Jovanovski	
Ivana Stankovska	
ВНАТРЕШНА РЕОРГАНИЗАЦИЈА НА ЈАВНАТА УСТАНОВА ДОМ ЗА ДОЕНЧИЊА И МАЛИ ДЕЦА- БИТОЛА.....	124
Наташа Младеновска-Лазаревска	
INTERNAL REORGANIZATION OF THE PUBLIC INSTITUTION CENTER FOR INFANTS AND TODDLERS – BITOLA .....	125
Natasha Mladenovska-Lazarevska	
ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРАТЕГИЈАТА СО ФОКУС НА НА АДАПТИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА .....	126
Доц. д-р Силвана Пашовска, АВРМ	
Д-р Трајко Мицески, редовен професор	
IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL STRATEGY WITH A FOCUS ON THE ADAPTATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE .....	127
Silvana Pashovska, Ph.D.	
Trajko Micevski, Ph.D.	
оперативните ПРОЦЕСИ И ОРГАНИЗАЦИСКАТА конкурентост .....	128
Виш пред. д-р Тони Соклевски	
THE OPERATIONS PROCESSES AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS .....	129
Senior lecturer Toni Soklevski, Ph.D.	
СО ФОРМАЛНА ОБУКА КОН ПОКВАЛИТЕТНО РАБОТЕЊЕ И ПОВИСОКИ РЕЗУЛТАТИ ..	130
Нина Бајрактарова	
Пред. м-р Елена Донева	
WITH FORMAL TRAINING TO BETTER PERFORMANCE AND BETTER RESULTS .....	131

Nina Bajraktarova

Lecturer Elena Doneva, MA

СЕКЦИЈА 3: .....	133
ИНОВАЦИИТЕ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ ЗА ОДРЖЛИВА ОРГАНИЗАЦИСКА КОНКУРЕНТНОСТ .....	133
SECTION 3: .....	133
INNOVATION AND THE ORGANIZATIONAL CHANGES FOR SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS.....	133
Ulazno orijentisani indikatori inovativnosti kao faktor konkurentnosti malih i srednjih preduzeća (MSP).....	135
dr.sc. Marina Jovičević Simin	
mag.oec. Dragan Janjušić	
dr.sc. Miladin Kalinić	
Input oriented innovation indicators as a factor of the competitiveness of small and medium enterprises (SME) .....	136
Marina Jovičević Simin, Ph.D.	
Dragan Janjušić. M.Sc.	
Miladin Kalinić, Ph.D.	
ИНОВАЦИЈЕ I ТЕХНОЛОШКИ ПРОГРЕС U SVETLU ODRŽIVE KONKURENTNOSTI .....	137
Dr Lidija Madžar	
INNOVATION AND TECHNOLOGICAL PROGRESS IN THE LIGHT OF SUSTAINABLE COMPETITIVENESS.....	138
Lidija Madžar, Ph.D.	
INNOVATIONS AND STRATEGIC HRM- FOCUS ON INTELLECTUAL CAPITAL .....	139
Ass. Prof. Kristna Krsteska Ph.D.	
МЕНАЏМЕНТОТ НА ПРОМЕНИ- ПРЕДИЗВИК ЗА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО Р. МАКЕДОНИЈА .....	140
М-р Џеваир Мемеди	
CHANGE MANAGEMENT- CHALLENGE FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN R. MACEDONIA .....	141
Xhevair Memeti, M.Sc.	
CHANGE MANAGEMENT AND MAINTENANCE OF CONFLICT AS A CONSEQUENCE OF CHANGES .....	142
Xhenana Azizi M.Sc.	
УЛОГАТА НА ИНОВАЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО ПОСТИГНУВАЊЕ КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ .....	143

Доц. д-р. Моника Марковска

Доц. д-р. Божидар Миленковски

THE ROLE OF INNOVATION MANAGEMENT IN ACHIEVING COMPANY COMPETITIVE ADVANTAGE .....	144
--	-----

Associate professor PhD. Monika Markovska

Associate professor PhD. Bozidar Milenkovski

ПРОЦЕС НА ВОВЕДУВАЊЕ НА НОВИ ПРОИЗВОДИ И УСЛУГИ КАКО УСЛОВ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА БАНКИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	145
---	-----

Веле Стефановски

Гордана Балтовска

PROCESS OF INTRODUCTION OF NEW PRODUCTS AND SERVICES TO THE CONDITIONS OF COMPETITION OF THE BANKS IN REPUBLIC OF MACEDONIA.....	147
--	-----

Vele Stefanovski

Gordana Baltovska

МОДЕЛОТ КИР ВО ИНОВАЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ФАКТОР ЗА СОЗДАВАЊЕ ИНОВАТИВНИ КОМПАНИИ.....	149
--	-----

Доц. д-р. Моника Марковска

THE MODEL CIR IN INNOVATION MANAGEMENT FACTOR FOR CREATING INNOVATIVE COMPANIES .....	150
---	-----

Ass. Prof. Monika Markovska Ph.D.

A COMPARATIVE ANALYSIS OF INNOVATION PERFORMANCE IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA .....	151
---	-----

Milena Boshkoska Klisaroski M.Sc.

INOVACIJA I LIDERSTVO KAO KLJUČNE KARAKTERISTIKE ZA ODRŽIVI RAZVOJ .....	152
--	-----

Marko Paić Ph.D. student

Professor Kaličanin Slavomir

Professor Radojko Lojaničić

INNOVATION AND LEADERSHIP AS KEY CHARACTERISTICS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT .....	153
--	-----

Marko Paić Ph.D. student

Professor Kaličanin Slavomir

Professor Radojko Lojaničić

НОВА АРХИТЕКТУРА НА СВЕТСКАТА ЕКОНОМИЈА .....	155
---	-----

Проф. д-р Маријан Стевановски

Доц. Д-р Марјан Младеновски



м-р Кристина Стевановска	
THE NEW ARCHITECTURE OF THE GLOBAL ECONOMY.....	157
Prof. Marijan Stevanovski, Ph.D.	
Ass. Prof. Marjan Mladenovski, Ph.D.	
Kristina Stevanovska, M.A.	
GER МОДЕЛ НА КВАЛИТЕТ НА УСЛУГИТЕ ВО ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ КАКО ОСНОВА ЗА ПОЗИЦИОНИРАЊЕ И КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ .....	159
Доц. Д-р Маја Кочоска	
GER SERVICE QUALITY MODEL IN HIGH EDUCATION INSTITUTION FOR POSITIONING AND COMPETITIVE ADVANTAGE .....	160
Ass. Prof. Maja Kocoska Ph.D.	
PUBLIC VENTURE CAPITAL FINANCED INNOVATION THE CASE OF ALBANIA .....	161
Lorena Balili, M.Sc.	
Matilda Tola, M.Sc.	
ПРИДОНЕСОТ НА ИНОВАЦИИТЕ КОН ПОДОБРУВАЊЕ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ .....	162
м-р Маја Милевска-Кулевска	
м-р Биљана Додовска Георгиев	
CONTRIBUTION OF INNOVATIONS IN ORDER TO IMPROVE COMPANIES' COMPETITIVENESS .....	163
Maja Milevska-Kulevska, M.Sc.	
Biljana Dodovska-Georgiev, M.A.	
Влијанието на истражувачките активности и иновациите врз успехот и конкурентноста на компаниите.....	164
М-р Фанија Наумовска	
IMPACT OF RESEARCH ACTIVITIES AND INNOVATION ON THE SUCCESS AND COMPETITIVENESS OF COMPANIES.....	165
Fanija Naumovska	
ПРИДОНЕСОТ НА МИНАТИТЕ ИСКУСТВА КОН ИНОВАЦИИ И ПРОМЕНИ ВО КОНКУРЕНТНОСТА.....	166
М-р Александра Скандиловска	
CONTRIBUTION OF PAST EXPERIENCES TOWARDS INNOVATION AND CHANGES IN COMPETITIVENESS.....	167
Aleksandra Skandilovska, M.Sc.	
НАЧИНИ НА СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗИ И ПОДОБРУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА .....	168
МБА Александра Иванова	

WAYS OF DEALING WITH CRISES AND IMPROVE COMPETITIVENESS .....	169
Aleksandra Ivanova MBA	
ПОНОВНО РАЌАЊЕ КИБЕРНЕТИКЕ .....	170
Др Стојан Стојмировић	
МСц Зоран Давидовац	
Милош Рајковић дипл ецц	
REBIRTH OF CYBERNETICS .....	171
Stojan Stojmirovic Ph.D.	
Zoran Davidovac M.Sc.	
Milos Rajkovic dipl ecc	
МЕНАЦИРАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ КАКО БАЗИЧНА ДЕТЕРМИНАНТА ЗА ДОЛГОРОЧЕН РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВЕН ПРОЦЕС .....	172
М-р Слаѓана Стаменкова	
THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE AS A BASIC DETERMINANT OF LONG- TERM DEVELOPMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS.....	173
Slagana Stamenkova M.Sc.	
БРАИНСТОРМИНГОТ КАКО АЛАТКА ЗА СОБИРАЊЕ НА ИНОВАТИВНИ ИДЕИ ВО НАСОКА НА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	174
Ана Ивановска	
Александар Пусоски	
Андријана Апостолова	
BRAINSTORMING AS A TOOL FOR GATHERING AN INNOVATIVE IDEAS AIMED AT INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATIONS.....	175
Ana Ivanovska	
Aleksandar Pusoski	
Andrijana Apostolova	
СЕКЦИЈА 4: .....	177
ВЛИЈАТЕЛНИ ФАКТОРИ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ .....	177
SECTION 4: .....	177
COMPLEMENTARY INTERNAL FACTORS OF COMPETITIVENESS.....	177
ПАЗАРОТ И КОНКУРЕНЦИЈАТА ВО УСЛОВИ НА ДОМИНАЦИЈА НА МОНОПОЛИТЕ .....	179
Доц. д-р Саша Дукоски	
Доц. д-р Светлана Вељановска	
MARKET AND COMPETITION IN A SITUATION OF DOMINANCE OF MONOPOLIS.....	180
Ass. Prof. Sasha Dukoski Ph.D.	

Ass. Prof. Svetlana Veljanovska Ph.D.	
FISKALNO FOKUSIRANJE NA KONKURENTNOST .....	181
Dr Kristijan Ristić	
Dr Žarko Ristić	
FISCAL FOCUS ON COMPETITIVENESS .....	182
Kristijan Ristić, Ph.D.	
Žarko Ristić, Ph.D.	
KONKURENTSKA PREDNOST KOMPANIJA I NACIONALNE EKONOMIJE .....	183
Dr Jevtic Petronije	
dr Ljiljana Stošić Mihajlović	
COMPANY'S COMPETITIVE ADVENTAGE AND NATIONAL ECONOMIES .....	184
Jevtic Petronije, Ph.D.	
Ljiljana Stošić Mihajlović, Ph.D.	
ВЛИЈАНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО УЧЕЊЕ ВРЗ КОНКУРЕНТНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	186
Виш пред. м-р Даниела Карадаков	
ORGANIZATIONAL LEARNING'S IMPACT ON ORGANIZATION COMPETITIVENESS .....	187
Senior Lecturer Daniela Karadakov, M.Sc.	
INTELEKTUALNI KAPITAL I KORPORATIVNA KULTURA KAO RAZVOJNI FAKTOR SAVREMENE EKONOMIJE.....	188
doc. dr Vanja Šušnjar Čanković	
doc. dr Svetlana Dušanić Gačić	
INTELLECTUAL CAPITAL AND CORPORATE CULTURE AS A FACTOR IN DEVELOPMENT OF MODERN ECONOMY .....	189
Ass. Prof. Vanja Šušnjar Čanković, Ph.D.	
Ass. Prof. Svetlana Dušanić Gačić, Ph.D.	
ПСИХОЛОШКИ И СОЦИЈАЛЕН КАПИТАЛ - НОВА ПАРАДИГМА НА КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ .....	190
Доц. д-р Марија Котевска Димовска	
PSYCHOLOGICAL AND SOCIAL CAPITAL – NEW PARADIGM OF RIVAL ADVANTAGE .....	191
Ass. Prof. Marija Kotevska Dimovska Ph.D.	
ULOGA BEZBEDNOSNOG MENADŽMENTA KORPORACIJE U PODSTICANJU KONKURENTNOSTI.....	192
Prof.dr Duško Tomić	
M.Sci Jelena Dinić	

M.Sci Vladimir Šakotić	
THE ROLE OF CORPORATE SECURITY MANAGEMENT IN PROMOTING COMPETITIVENESS	193
Prof. Duško Tomić, Ph.D.	
M.Sci Jelena Dinić	
M.Sci Vladimir Šakotić	
УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА БИЗНИС АНГЕЛИТЕ ЗА ФИНАНСИРАЊЕТО НА МИКРО И МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	194
Д-р Александар Дејановски	
М-р Драган Јованов	
THE ROLE AND THE IMPORTANCE OF THE BUSSINES ANGELS FOR FINANCING MICRO AND SMALL SNTERPRISES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA .....	195
Aleksandar Dejanovski, Ph.D.	
Dragan Jovanov, M.Sc.	
Глобалниот интернет и правото на интелектуална сопственост .....	197
Проф. д-р Арсе Петрески	
Доц. д-р Светлана Велјаноска	
Global Internet and intellectual property rights.....	198
Prof. Petreski Arse, Ph.D.	
Ass. Prof. Svetlana Veljanoska Ph.D.	
Глобалниот интернет и правото на интелектуална сопственост .....	199
Виш. пред. Јосиф Петровски	
THE USE OF ICT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES FOR INCREASING COMPETITIVENESS .....	200
Senior lecturer Josif Petrovski, M.Sc.	
TACTICAL MANAGEMENT FOR GREATER COMPETITIVENESS .....	201
Renata Petrevska Nechkoska	
ЦЕЛОСНОТО УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТОТ- СОВРЕМЕН КОНЦЕПТ НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА СТЕКНУВАЊЕ КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	202
М-р Катерина Кареска	
TOTAL QUALITY MANAGEMENT- A MODERN CONCEPT OF MANAGEMENT FOR ACQUIRING COMPETITIVE ADVANTAGE OF ORGANIZATIONS IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA.....	203
Katerina Kareska M.Sc., Ph.D. candidate	
ПРАВНАТА РАМКА ВО ЕВРОПСКАТА УНИЈА ЗА ВКЛУЧЕНОСТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ПРОЦЕСОТ НА НОСЕЊЕ НА ОДЛУКИ НА КОМПАНИИТЕ .....	204

Д-р Анастас Џуровски	
LEGAL FRAMEWORK IN EUROPEAN UNION FOR THE INVOLVEMENT OF EMPLOYEES IN THE PROCESS OF DECISION MAKING IN COMPANIES .....	205
Prof. Anastas Dzurovski	
ЈАВНО-ПРИВАТНОТО ПАРТНЕРСТВО КАКО ЕФИКАСЕН МОДЕЛ ЗА ОДРЖЛИВА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ .....	206
д-р Наташа Пеливанова	
м-р Мирјана Ристовска	
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS AN EFFICIENT MODEL FOR SUSTAINABLE ENTERPRISE COMPETITIVENESS.....	207
Natasa Pelivanova, Ph.D.	
Mirjana Ristovska, M.Sc.	
ЈАВНИОТ ИНТЕРЕС, ОПШТЕСТВЕНИТЕ ВРЕДНОСТИ И ДРЖАВНОТО УПРАВУВАЊЕ .....	209
Асс. М-р Лазе Јаќимоски	
Асс. М-р Ѓорѓи Петрески	
PUBLIC INTEREST, SOCIAL VALUES AND THE GOVERNMENT .....	210
Laze Jakimoski M.Sc.	
Gorgi Petreski	
МЕЃУНАРОДЕН РАЗВОЈ НА УПРАВУВАЊЕТО ВО СОЗДАВАЊЕ НА ГЛОБАЛНИ МЕНАџЕРИ .....	211
Д-р Јасна Теофиловска	
INTERNATIONAL MANAGEMENT DEVELOPMENT IN CREATING GLOBAL MANAGERS .....	212
PhD Jasna Teofilovska	
ВЛИЈАНИЕТО НА СОВРЕМЕНИОТ АДВЕРТАЈЗИНГ И ПР ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА БИЗНИСОТ .....	213
М-р Елена Донева	
Нина Бајрактарова	
Елена Мирчевска	
THE IMPACT OF MODERN ADVERTISING AND PR ON THE PROMOTION OF BUSINESSES..	214
MSc Elena Doneva	
Nina Bajraktarova	
Elena Mirchevska	
ПРОМОЦИЈА НА НОВИ ПОСТ-ПРОДАЖНИ АКТИВНОСТИ, КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА ЗГОЛЕМЕНА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ МЕЃУ АВТОМОБИЛСКИТЕ ИМПОРТЕРИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	215

пред. м-р Васил Стамболиски	
проф. д-р Ванчо Донеv	
проф. д-р Радмил Поленаковиќ	
Promotion of new after-sales activities as a precondition to increased corporate competition between vehicle importers in Republic of Macedonia .....	216
M. Sc. Eng Vasil STAMBOLISKI	
Ph.D. Vancho DONEV	
Ph.D. Radmil POLENKOVICH	
СТРЕС И ЊЕГОВЕ КОНСЕКВЕНЦЕ .....	217
Др Александра Стојковић	
МСц Биљана Рајковић – докторанд	
Марина Јовановић – студент	
STRESS AND ITS CONSEQUENCES .....	218
Aleksandra Stojkovic Ph.D.	
M Sc Biljana Rajkovic - Ph D candidate	
Marina Jovanovic - student	
ULOGA KORPORATIVNO ODGOVORNOG KOMUNICIRANJA U STVARANJU ODRŽIVE KONKURENTNOSTI.....	219
Mr Tatjana Savić Šikoparija	
Dr Slađana Čabrilo	
THE ROLE OF CORPORATE RESPONSIBILITY COMMUNICATION IN CREATING SUSTAINABLE COMPETITIVENESS.....	220
Tatjana Savić Šikoparija, MSc	
Slađana Čabrilo, PhD	
FINANCING ENTERPRISES IN COUNTRIES IN TRANSITION (LEASING) .....	221
Nexhmije Toçilla	
Lindita Muaremi	
ИСКОРИСТЕНОСТА НА ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ КАПАЦИТЕТИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	223
Ирфан Фида	
USAGE OF PRODUCTION CAPACITIES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA .....	224
Fida Irfan	
МЕНАЏИРАЊЕ НА ПРОСТОР, ВРЕМЕ И КУЛТУРА ВО ВИРТУЕЛНИОТ БИЗНИС .....	225
Алмира Цури Мемети	
MANAGING SPACE, TIME AND CULTURE IN VIRTUAL BUSINESS.....	226



Almira Curri Memeti	
ИСКОРИСТУВАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКОТО ЗНАЕЊЕ И ЗГОЛЕМУВАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ВРЕДНОСТ .....	227
Нина Бајрактарова	
МБА Билјана Бајрактарова	
THE USAGE OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE AND THE INCREASING OF ORGANIZATIONAL VALUE .....	228
Nina Bajraktarova	
MBA Biljana Bajraktarova	
САВРЕМЕНИ ЕКОЛОШКИ АСПЕКТИ И КОНКУРЕНТНОСТ .....	229
Проф. д-р Љубиша Стојмировић	
МСц Биљана Рајковић – докторанд	
Бојан Мрђа	
MODERN ENVIRONMENTAL ASPECTS AND COMPETITIVENESS .....	230
Prof. Ljubisa Stojmirovic	
M.Sc. Biljana Rajkovic – Ph.D. candidate	
Bojan Mrdza	
ТЕХНОЛОШКИ ПРОДОР У ОБЛАСТИ ЕКОЛОГИЈЕ „ПЛАЗМА ГАСИФИКАЦИЈА ОТПАДНИХ МАТЕРИЈА“ .....	231
Др Александра Стојковић	
Зарије Булатовић ецц	
Ирина Захировић, студент	
TECHNOLOGICAL BREAKTHROUGH IN THE DOMAIN OF ECOLOGY "PLASMA GASIFICATION OF THE WASTE" .....	232
Aleksandra Stojkovic Ph.D.	
Zarije Bulatovic ecc	
Irina Zahirovic, student	
ЕНЕРГЕТСКАТА ЕФИКАСНОСТ ЗНАЧАЕН ФАКТОР ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ .....	233
Магистрант Роберто Илиевски	
ENERGY EFFICIENCY SIGNIFICANT FACTOR IN CORPORATE COMPETITIVENESS .....	234
Roberto Ilievski	
МЕНАЏМЕНТОТ НА ЗНАЕЊЕ ВО СПОРТСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ И ОГРАНИЗАЦИИ .....	235
Доц. д-р Виктор Митревски	
KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SPORT INSTITUTIONS AND ORGANISATIONS .....	236

Ass. Prof. Viktor Mitrevski Ph.D.

Менаџерски предизвици во воспитно-образовните институции ..... 237

м-р Биљана Додовска Георгиев

м-р Маја Милевска-Кулевска

MANAGEMENT CHALLENGES IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS ..... 238

Biljana Dodovska Georgiev M.Sc.

Maja Milevska-Kulevska M.Sc.

ФАКТОРИ ЗА КАРИЕРЕН РАЗВОЈ ..... 239

М-р Проф. Емануела Есмерова

FACTORS FOR CAREER DEVELOPMENT ..... 240

Emanuela Esmerova M.Sc.

## **УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРОТ - ЛИДЕР ВО ФОРМУЛИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРАТЕГИЈА**

**Д-р Трајко Мицески, редовен професор**

Универзитет Гоце Делчев-Штип, Економски факултет Штип,  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

**Доц. д-р Силвана Пашовска, АВРМ**

доцент во насловно звање на Економски факултет Штип,  
[s\\_pasovska@yahoo.com](mailto:s_pasovska@yahoo.com)

### **АПСТРАКТ**

Денес, во овие динамични, турбулентни и конкуретни услови на стопанисување, менаџерите на организациските субјекти, треба да посветуваат посебно внимание на формулирањето и имплементирањето на организациска стратегија со цел да се обезбеди соодветно место на пазарот и да се остварат позитивни резултати во работењето.

Правилното формулирање на организациската стратегија, подразбира примена на различни концепти и модели кои ќе овозможат реално согледување на сегашните и идни состојби и барања на пазарот.

Додека пак, имплементирањето на стратегијата бара убедителност и реалност од страна на менаџерот, негови искази поткрепени со факти и временски дистанци.

Во трудот се изнесени согледувања за правилно формулирање и имплементирање на организациската стратегија, преку теоретски елаборации и емпириски истражувања.

**Клучни зборови:** стратегија, процес, опции, услови, конкуренција, лидерство.

## THE ROLE OF THE MANAGER-LEADER IN THE FORMULATION AND IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL STRATEGY

**Trajko Micevski, Ph.D.**

professor at the University "Goce Delcev" – Stip  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

**Silvana Pashovska, Ph.D.**

the Employment Agency of Republic of Macedonia,  
elected docent at the University "Goce Delchev" – Stip  
[s\\_pasovska@yahoo.com](mailto:s_pasovska@yahoo.com)

### ABSTRACT

Today, in these dynamic, competitive and turbulent economic conditions, managers of organizational entities particular attention to the formulation and implementation of organizational strategy should be pay in order to provide a suitable place to market and achieve positive results at the work.

Proper formulation of organizational strategy involves the application of various concepts and models that will enable understanding of current and future conditions and the market requirements.

On the other hand, the implementation of the strategy requires forcefulness and reality by the manager, statements confirmed with facts and time distance.

The paper includes considerations for proper formulation and implementation of organizational strategy, through theoretical elaborations and empirical researches.

**Keywords:** strategy, process, options, conditions, competition, leadership.

## **КВАЛИТЕТНОТО СЕЛЕКТИРАЊЕ НА КАДРИТЕ КАКО ПРЕУСЛОВ ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

**М-р Слаџана Стефанова**

Универзитет “Гоце Делчев” – Штип, Република Македонија  
[slagana.stefanova@ugd.edu.mk](mailto:slagana.stefanova@ugd.edu.mk)

**Проф. д-р Трајко Мицески**

Универзитет “Гоце Делчев” – Штип, Република Македонија  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### **АПСТРАКТ**

Управувањето со човечките ресурси отсекогаш било предмет на посебен интерес на науката и секојдневната човечка пракса како израз на неопходноста за групен начин на живот и работа.

Изборот на квалитетни човечки ресурси, за продуктивно и задоволително функционирање на организациите, е постојан и критичен менаџерски предизвик. Само способните, талентирани и работно дисциплинирани кадри, кои се вработени преку процесот на правилна селекција, можат да придонесат за успешност во сèвкупните активности во организацијата.

Затоа, успешните организации, денес, значително инвестираат во пари, време и напор во изборот, односно селектирањето на човечките ресурси. Тоа го бараат и новите економски услови, каде, посебно се афирмираат кадрите во организацијата и се јавуваат како одлучувачки фактор на конкурентската способност. Оттука, произлегува дека целта на процесот на селекција е да се предвиди идната ефикасноста на вработените и целата организација.

Во трудот, табеларно и графички, се прикажани резултатите од направеното истражување за процесот на селекција на човечки ресурси, спроведено во повеќе претпријатија, кои покажуваат дека овој процес е често недоволно обмислен и организиран.

**Клучни зборови:** човечки ресурси, организација, селекција, конкурентска способност

## **THE QUALITY HUMAN RESOURCES SELECTION AS A PREREQUISITE FOR THE SUCCESSFUL ORGANIZATIONS**

**Sladzana Stefanova M.Sc.**

University "Goce Delcev" – Stip, Republic of Macedonia

[slagana.stefanova@ugd.edu.mk](mailto:slagana.stefanova@ugd.edu.mk)

**Prof. Trajko Miceski Ph.D.**

University "Goce Delcev" – Stip, Republic of Macedonia

[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### **ABSTRACT**

The management of human resources has always been a subject of special interest in science and daily human practice as an expression of the need for group lifestyle and work.

The selection of quality human resources is permanent and critical management challenge for productive and satisfactory functioning of organizations. Only capable, talented and disciplined working staff, employed through the proper selection process, can contribute to efficiency in overall activities in the organization.

Therefore, successful organizations today invest substantially in money, time and effort in choosing i.e. selecting human resources. The new economic conditions are looking for the same, where, specifically affirm the staff in the organization and act as determinants of competitive ability. Hence, it seems that the purpose of the selection process to predict the future performance of the employees and the organization.

In this paper, by tabular and graphic displays, the results from the conducted survey about the process of selection in many organizations are presented. They show that that this process is often insufficiently thoughtful and organized.

**Keywords:** human resources, organization, selection, competitive ability.



# КВАЛИТЕТНОТО СЕЛЕКТИРАЊЕ НА КАДРИТЕ КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

**М-р Слаџана Стефанова**

Економски факултет, Универзитет “Гоце Делчев” Штип  
slagana.stefanova@ugd.edu.mk

**Проф. д-р Трајко Мицески**

Економски факултет, Универзитет “Гоце Делчев” Штип  
trajko.miceski@ugd.edu.mk

## АПСТРАКТ

Управувањето со човечките ресурси отсекогаш било предмет на посебен интерес на науката и секојдневната човечка пракса како израз на неопходноста за групен начин на живот и работа.

Изборот на квалитетни човечки ресурси, за продуктивно и задоволително функционирање на организациите, е постојан и критичен менаџерски предизвик. Само способните, талентирани и работно дисциплинирани кадри, кои се вработени преку процесот на правилна селекција, можат да придонесат за успешност во сèвкупните активности во организацијата.

Затоа, успешните организации, денес, значително инвестираат во пари, време и напор во изборот, односно селектирањето на човечките ресурси. Тоа го бараат и новите економски услови, каде, посебно се афирмираат кадри во организацијата и се јавуваат како одлучувачки фактор на конкурентската способност. Оттука, произлегува дека целта на процесот на селекција е да се предвиди идната ефикасноста на вработените и целата организација.

Во трудот, табеларно и графички, се прикажани резултатите од направеното истражување за процесот на селекција на човечки ресурси, спроведено во повеќе претпријатија, кои покажуваат дека овој процес е често недоволно обмислен и организиран.

**Клучни зборови:** човечки ресурси, организација, селекција, конкурентска способност

## ВОВЕД

Од клучно значење за успехот на организацијата и еден вид гаранција претставува привлекувањето и задржувањето на висококвалитетни кадри. За да се постигне тоа потребно е процесот на селекција на кадри да биде организизиран на високо ниво. Вистинскиот избор значи раст и зголемена продуктивност на специфични работни групи поврзани со новите работни ангажирања како и успех за целата организација. Погрешниот избор може да резултира со фрустрации, повторна обука или прекинување на работниот однос и повторна селекциона постапка. Вистинскиот избор на кандидатите е одлука која треба да биде правилно донесена уште од почеток. Последиците од погрешниот избор доаѓаат до израз многу повеќе во помалите, отколку во поголемите организации. Изборот

на вистинските луѓе, исто така е критичен и клучен при имплементацијата на стратегијата на организацијата. Така, доколку една организација планира да се натпреварува врз основа на брза, љубезна и персонализирана услуга, тогаш во работната спецификација треба да бидат потенцирани комуникациските вештини како главен услов. Селекционите напори треба да бидат директно поврзани со стратешките цели на организацијата. Големо улога во процесот на селекцијата играат вработените во секторот на човечки ресурси кои директно се инволвирани во самиот процес. Нивната некомпетентност може да доведе до избор на несоодветни кадри што подоцна ќе се одрази на работењето на организацијата.

## ОСНОВНИ КРИТЕРИУМИ ЗА СЕЛЕКЦИЈА НА КАДРИ

Во центарот на секој ефективен систем на селекција е да се разбере кои карактеристики на кадрите се есенцијални за високи перформанси. Во тој поглед, посебно ќе ги истакнеме: **формалното образование, искуството и поранешните перформанси, вештините и способностите и личните карактеристики.**

**Формалното образование, искуството и поранешните перформанси** упатуваат дека од мноштвото пријавени кандидати, организацијата треба да ги пронајде оние индивидуи кои ги поседуваат вистинските способности и ставови за да бидат успешни. И покрај тоа што сите кандидати поседуваат голем број когнитивни, физички и психички особини стекнати дома, на училиште, на работа итн., сепак треба да се изберат најдобрите кандидати кои имаат соодветно образование, искуство и позитивни поранешни перформанси.

**Вештините и способности** се уште еден сет на селекциони критериуми.<sup>1</sup> Тие подобро ја одразуваат квалификуваноста и можностите за извршување на конкретно работно место од образованието и претходното искуство. Организациите се поуспешни кога постои тимска работа и оперативни системи базирани на тимско работење.

**Лични карактеристики** ја одразуваат личноста на индивидуата и можат да бидат многу важен фактор за одредени работни места. Личните карактеристики вклучуваат брачен статус, пол, возраст итн. Некои организации преферираат луѓе во брачна состојба, сметајќи ги за постабилна категорија на луѓе, додека, пак, други може да бараат самци, бидејќи е поголема можноста да прифатат работни места кои бараат да се патува и да се работи прекувремено. Личните особини спаѓаат меѓу најкомплексните критериуми на селекција и проценка.

Организациите треба јасно да ги разбираат основните селекциони критериуми релевантни за нивното работење.

## ИЗБОР НА МЕТОДИ И ПРЕТПОСТАВКИ ЗА КВАЛИТЕТНА СЕЛЕКЦИЈА

Користењето на само еден метод на селекција не претставува вообичаена пракса кај повеќето организации. Најчесто тие користат комбинација на две или повеќе методи чиј избор зависи од мноштво фактори<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Sims, R. Ronald, (2002), *Organization success through effective human resources Management*, An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc., USA, pp 143

<sup>2</sup> Torrington, D. Hall, L. Taylor, S., (2008), *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> ed., An imprint of Greenwood Pearson Education Limited, England. pp 171

- ✓ Карактеристиките на работното место кое треба да се пополни;
- ✓ Прифатливост и адекватност на методите;
- ✓ Способности на кадрите вклучени во процесот на селекција;
- ✓ Административни олеснувања;
- ✓ Временски фактори;
- ✓ Прецизност;
- ✓ Трошоци.

Квалитетната селекција е прилично комплексен процес кој многу влијае на вкупниот организациски успех, бидејќи во крајна линија одредува какви луѓе ќе има во една организација. Како претпоставки за квалитетна селекција можеме да ги наведеме следниве:

- ✓ Добра анализа на работата со која се утврдуваат задачите и одговорностите кои самото работно место ги бара;
- ✓ Утврдување на клучните сегменти за успех и стандардите, односно критериумите за организациската успешност;
- ✓ Избор на квалитетни индикатори за оцена на успешноста на кандидатите во извршувањето на работните обврски;
- ✓ Висока точност во прогнозирањето на индикаторите.

Ова укажува дека е потребено организирано и студиозно пристапување кон процесот на селекција.

### **ПОВРЗАНОСТ МЕЃУ АДЕКВАТНОСТА НА СЕЛЕКЦИОНИТЕ КРИТЕРИУМИ И ЗАДОВОЛСТВОТО ОД РЕЗУЛТАТИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ИЗРАЗЕНА ПРЕКУ $\chi^2$ ТЕСТОТ**

За да ја испитаме поврзаноста меѓу адекватноста на селекционите критериуми и задоволството од резултатите на вработените извршивме истражување на 34 организации од различни дејности и тоа од: прехранбена, текстилна, угостителска, образовна, државна и јавна. Најнапред ја поставивме основната хипотеза која се засноваше на тврдењето дека, доколку се избрани адекватни селекциони критериуми, тогаш би се ангажирале најквалитетните кандидати кои би влијаеле врз успешноста на работењето на претпријатијата.

Со  $\chi^2$  -тестот пресметавме дали постои поврзаност меѓу двете варијабли, т.е. променливи и веројатноста за поврзаност:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

$f_i$  = е добиената фреквенција од емпириското истражување

$f_0$  = е очекувана (теоретска) фреквенција т.е. фреквенција која би се очекувала при одредената хипотеза.

Во ова емпириско истражување фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со два степени на слобода. Табличната вредност на  $\chi^2$  за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува **5,991**.

Добиените одговори ги прикажуваме, табеларно (Табела 1) и графички (Графикон 1).

Табела 1. Адекватност на критериумите на селекција и задоволство од вработените

Table 1. Adequacy of selection criteria and employee satisfaction

	Дали сметате дека користите адекватни критериуми на селекција ?	Дали сте задоволни од резултатите кои ги постигнуваат Вашите вработени кои претходно ги примивте преку процесот на селекција:	Вкупно
<b>Да:</b>	63	38	101
<b>Не:</b>	8	40	48
<b>Не знам:</b>	27	20	47
<b>Вкупно:</b>	98	98	<b>196</b>

Графикон 1. Адекватност на критериумите на селекција и задоволство од вработените

Diagram 1. Adequacy of selection criteria and employee satisfaction



Според обработените одговори на испитаниците по поставеното прашање и пресметаниот  $\chi^2$  тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 28,564 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C=0,357$$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за  $\chi^2$  ( $\chi^2 = 28,564$ ) е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$  за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува  $\chi^2 = 5,991$ . Одговорите на испитаниците по однос на тоа дали се користат адекватни критериуми на селекција и дали постигоа задоволство од резултатите кои ги постигнуваат вработените кои претходно се примени преку процесот на селекција покажуваат дека добиените фреквенции доста отстапуваат од очекуваните фреквенции. Односно, може да се каже дека постои зависност помеѓу користените критериуми за селекција и оправданоста (задоволството) од резултатите кои ги постигнуваат примените вработени преку процесот на селекција.

Коефициентот на контингенција  $C$ , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност, изнесува 0,357 ( $C = 0,357$ ) означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е слаб.

Сето ова нè насочува да констатираме дека не се користени соодветни инструменти или критериуми при процесот на селекција на кандидатите за вработување. Како што можеме да воочиме дури 8 од вкупниот број испитаници одговориле негативно во однос на примената на адекватниот критериуми на селекција. Претпоставуваме дека тоа се должи на фактот што тие ги почувствувале негативните последици од критериумите на селекција кои ги применуваат и се на пат да ги подобрат, па затоа одговориле негативно. Голем е и бројот на испитаници кои одговориле со третиот можен одговор (не знам). Сметаме дека ваквиот одговор е резултат на желбата да се остане неутрален, но сепак сметаме дека се стремат кон негативен одговор. Така, иако поголемиот број испитаници се задоволни од нивните критериуми на селекција, сепак тие се незадоволни од резултатите кои ги постигнуваат вработените вработени преку истите критериуми што е сигнал дека не одговориле реално на првото прашање.

## ЗАКЛУЧОК

Како што пазарот на работна сила станува сè поголем и поконкурентен, а расположливите вештини сè подиверзифицирани, менаџерите и во помалите и во големите организации треба да бидат сè поселективни во нивниот избор и со повисоки критериуми, бидејќи лошите селекциони одлуки водат кон долгорочни негативни ефекти како што се високи трошоци за обука и развој со цел да се намалат лошите перформанси.

Организација којашто користи фер и ефективна селекција е поверојатно дека ќе го вработи вистинскиот човек за вистинската работа. Во најлош случај, организацијата може да не успее во остварувањето на своите цели и да ја изгуби својата конкурентност и уделот на пазарот. Честото менување на вработените, исто така е лош показател и укажува на лошо водена селекциона политика како и лоша репутација и за менаџерите и за целата организација. Големината на организацијата, видот на работните места за кои се бараат кандидати како и организациското окружување битно влијаат на специфичноста на процесот на селекција кај соодветната организација. Во с'ржта на секоја селекциона практика е да се разбере кои карактеристики се од суштинско значење за високи перформанси и висока конкурентска предност. Сепак, во нашата земја стапката на

невработеност е висока и тоа им овозможува на организациите да уживаат во ефтина работна сила која е расположлива во било кој момент. Ваквиот податок допринесува понекогаш да имаат несериозен пристап кон процесот на селекција и покрај тоа што се запознати со негативните ефекти од таквата постапка.

## БИБЛИОГРАФИЈА

1. Sims, R. Ronald, (2002), *Organization success through effective human resources Management*, An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc., USA.
2. Torrington, D. Hall, L. Taylor, S, (2008), *Human Resource Management*, 7th ed, An imprint of Greenwood Pearson Education Limited, England .
3. Armstrong, M, (1999), *A Handbook of human resource management practice*, 7th ed, An imprint of Kogan Page Limited, USA.
4. Compton Robert, L. Nankervis, A. Morrissey, W, (2009), *Effective recruitment and selection practices*, 5th ed, CCH Australia Limited, Australia .
5. De Cenzo, A. Robbins, D. Stephen, P, (2005), *Fundamentals of Human Resource Management*, 5th ed, John Wiley & Sons, Inc, USA.
6. Мицески Т., (2010), *Менаџмент на човечки ресурси*, УГД Економски факултет, Штип
7. Мицески Т., (2008), *Здравствена статистика*, УГД Економски факултет, Штип
8. Стефанова С. (2011), *Влијанието на рејутирањето и селектирањето на вработениите врз успешноста на работењето на организациите*, Магистерски труд, УГД Економски факултет, Штип